

LSA a demandé aux meilleurs experts de la distribution, dix-sept au total, comment ils voyaient 2017. Réponse : comme une année de mutation, avec la nécessité de revoir son business model et de retrouver du sens. Une condition sine qua non pour quiconque escompte encore « faire la conquête des cœurs ».

DIX-SEPT EXPERTS face à 2017

Quatre dates viendront scander, faire ou défaire, cette année 2017 : 23 avril et 7 mai d'un côté, 11 et 18 juin de l'autre. Année électorale oblige, on parlera évidemment beaucoup de politiques, au pluriel. L'élection présidentielle, d'abord, les législatives, ensuite. De quoi, pour cinq ans, donner un cap à la France... Et si une entreprise ne se gère pas comme un État, elle est, elle aussi, soumise au règne des chefs. Lesquels ne sont pas non plus inamovibles. À l'échelle de la distribution, il sera donc aussi question de succession. « Carrefour bruisse déjà de rumeurs pour trouver le successeur du PDG, Georges Plassat, qui passera la main au printemps, glisse ainsi Édouard-Nicolas Dubar, spécialisé dans la recherche de dirigeants et d'administrateurs pour la distribution, au sein du cabinet Headlight International France. Le choix de son successeur va orienter les investissements du premier groupe de distribution français. Les administrateurs vont-ils promouvoir un candidat international, pour relancer l'expansion ? Un financier de haut vol, pour améliorer la rentabilité ? Un dirigeant déjà présent dans le groupe, pour incarner la continuité ? Un dirigeant extérieur, pour porter un changement plus radical ? » Le cas Carrefour est loin d'être isolé. Normal, puisque le baby-boom vire au papy-boom. La preuve, « plus de 60 % des dirigeants de la dis-

tribution ont été nommés il y a moins de quatre ans », résume Édouard-Nicolas Dubar. Or, qui dit changement d'hommes dit nouvelles stratégies. Cela tombe bien, alors que les modèles changent de manière drastique. « Dans l'alimentaire, la suprématie de la grande distribution s'érode, pointe Christophe Burtin, senior partner chez Kea & Partners. De nouveaux entrants émergent (Biocoop, Grand Frais, la vente directe), avec des concepts plus agiles. » Pour les dinosaures de la distribution, cela complique les choses : « Les croissances à surface comparable s'effritent et les coûts d'exploitation s'accroissent. » Guy-Noël Chatelin, associé chez OC&C, confirme : « Le trafic est en baisse dans de très nombreux secteurs et, dans ce contexte, ne pas satisfaire pleinement un client qui vous fait l'honneur de venir dans votre magasin ou sur votre application devient légal. »

L'exigence des jeunes clients

On touche là au cœur même de la révolution copernicienne en cours : être un simple distributeur ne suffit plus et il faut voir dans ce changement de paradigme l'une des conséquences de l'émergence d'Amazon. Au moins un point sur lequel les 17 experts qui ont accepté de livrer à LSA leurs visions des enjeux de la distribution pour 2017 (à lire dans leur intégralité sur notre site lsa.fr) sont d'accord. « Amazon est un game changer du commerce, de même qu'Apple l'a été sur les produits technologiques, assure



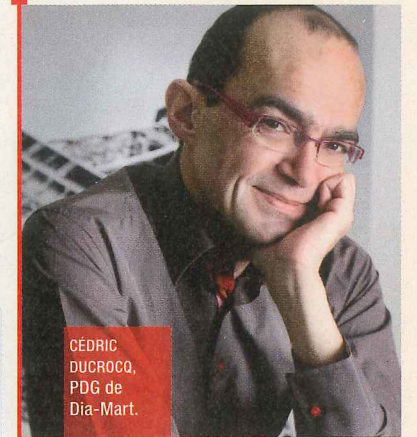
OLIVIER DE PANAFIEU, associé chez Roland Berger.

« Dans un environnement où les ventes digitales vont encore doubler et atteindre 20 % à 25 % au total, les magasins ne pourront plus se limiter à un rôle de transaction, peu à peu capturé par l'e-commerce, mais devront accroître leur rôle d'image, impliquant un modèle économique différent. »

« Le changement des dirigeants est une vague de fond qui va transformer les enseignes. C'est bien simple : plus de 60 % des dirigeants de la distribution ont été nommés il y a moins de quatre ans. Or, un changement de capitaine signifie souvent un changement de cap et cette accélération du renouvellement des dirigeants témoigne de la volonté de rebonds stratégiques rapides. »



ÉDOUARD-NICOLAS DUBAR, associé chez Headlight International France.



CÉDRIC DUCROCQ, PDG de Dia-Mart.

« Dans le commerce spécialisé, les écarts se creusent entre gagnants et perdants. L'alimentaire est protégé de cette pression darwinienne par la résilience du marché, la valorisation de la consommation, une pression modérée de l'e-commerce, mais l'année 2017 verra Darwin rattraper les GMS : certaines vont poursuivre en avant (E. Leclerc, Lidl, Biocoop, Grand Frais), quand d'autres glisseront vers des zones dangereuses. »



CLARISSE MAGNIN-MALLEZ, experte chez McKinsey.

Vers un nouveau business model

« L'intensité concurrentielle va activer une guerre des prix déjà sévère, tandis que des niches parfois porteuses vont se multiplier, avec un effet de fragmentation forte des marchés et une difficulté plus grande pour décrypter et anticiper leurs évolutions. Dès lors, une des premières sources d'avantage compétitif, pour les distributeurs, devrait résider dans leur capacité à satisfaire à une exigence accrue de value for money. »

RAPHAËL FÉTIQUE, directeur associé de Converteo.



© CONVERTEO

« Les retailers ont un héritage et des contraintes. Mais est-ce bien grave ? Non, s'ils ont le courage et la vision pour progressivement amener l'entreprise, non pas à renier ses métiers ou abattre les cloisons par principe, mais à fluidifier le parcours et l'expérience client. »

« Et si la vraie bataille à mener pour les commerçants portait sur le sens ? Appliqué au commerce, le sens, c'est justifier la fréquentation d'un magasin, mais pour les commerçants, c'est aussi donner du sens à l'offre et aux produits proposés, à l'expérience à vivre, aux services, à la préparation des achats, à la relation avec les clients en valorisant son personnel. »

FRANK ROSENTHAL, expert en marketing du commerce.



© PIERRE VASSAU/HAYTHAM

La nécessaire quête de sens

Yves Marin, directeur chez Wavestone. *Amazon a fait basculer les attentes des jeunes clients, qui considèrent comme naturels et irréversibles les avantages compétitifs de l'opérateur américain : offre XXL, livraison rapide à domicile, abonnement prime, fluidité de l'expérience client, etc.* » Une lame de fond qui n'est pas près de s'arrêter. *« L'intensité concurrentielle va activer une guerre des prix déjà sévère, tandis que des niches parfois porteuses vont se multiplier »*, anticipe Clarisse Magnin-Mallez, experte chez McKinsey.

Cette notion de niche est intéressante à creuser. Elle sous-tend que le distributeur soit conduit à faire davantage de choix, « le piège à éviter étant

de se retrouver dans le marais des enseignes indifférenciées », comme l'explique Jean-Daniel Pick, associé chez EY.

L'humain au cœur de l'écosystème

Pour éviter cet écueil, Bernard Demeure, pour Oliver Wyman, plaide pour « un esprit start-up, afin d'améliorer et accélérer l'innovation et la prise de décision. » La finalité ? Mieux répondre aux attentes des clients. « Et si la vraie bataille portait sur le sens ? », s'interroge ainsi Frank Rosenthal, expert en marketing.

Poser la question, c'est déjà y répondre. « Appliqué au commerce, donner du sens, c'est justifier la fréquentation d'un magasin, explique-t-il. »



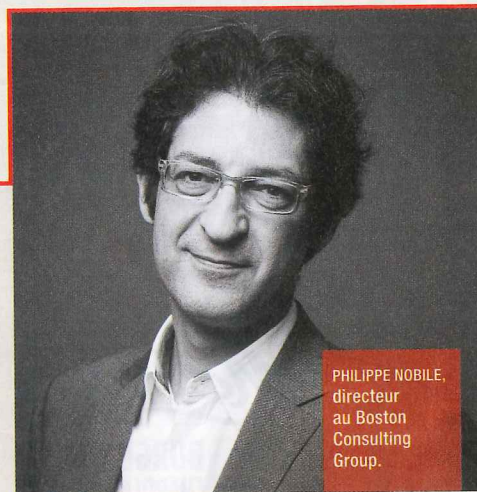
GILLES BABINET,
« digital
champion »
de la France
auprès de la
Commission
européenne.

© C. DE BROSSES/LE BEAUVAIL

« L'intelligence artificielle s'invite très concrètement et massivement dans la distribution. Que ce soit au sein de SAV animés grâce aux chatbots, avec les applications intelligentes dédiées à des parcours clients optimisés ou avec les systèmes de prédiction de paniers liés aux indices de fréquentation et de ventes, l'IA permet désormais de nombreuses applications concrètes, aux gains de performance significatifs. »

Du digital à l'omnicanal

« Tous les marchés mutent à marche forcée et cette redistribution des cartes s'opère à l'avantage de champions digitaux mondiaux. Face à eux, trop peu de distributeurs historiques ou de marques ont fortement réagi et profité de leur avantage : l'omnicanal. Les exceptions existent, mais elles sont rares et, de toute façon, aucun d'eux n'investit dans l'innovation comme les géants le font sur le paiement, l'AI, les IOT, la robotique. Or ces innovations vont décider du commerce de demain. »



PHILIPPE NOBILE,
directeur
au Boston
Consulting
Group.

© JAVELIN GROUP

ET AUSSI

RETROUVEZ SUR **LSA.FR**
LES ANALYSES DE :

- CHRISTOPHE BURTIN, de Kea Partners
- JEAN-DAVID CHAMBOREDON, d'ISAI
- GUY-NOËL CHATELIN, d'OC&C
- BERNARD DEMEURE, d'Oliver Wyman
- ANNE-LISE GLAUSER, de Strategy&
- YVES MARIN, de Wavestone
- JEAN-DANIEL PICK, d'EY
- LAURENT THOUMINE, d'Accenture
- OLIVIER TROUVÉ, de Capgemini Consulting

« Cela passe par l'offre, l'expérience à vivre, les services, la relation avec les clients. » En clair, donner du sens pour renforcer la confiance, c'est mettre l'humain au cœur de l'écosystème. Oui, oui, on sait, un concept révolutionnaire... « L'extension du domaine de la distribution passe par la conquête des cœurs », appuie Laurent Thoumine, managing director chez Accenture. Ce n'est pas Olivier Trouvé, qui dirige le secteur retail chez Capgemini Consulting, qui dira le contraire : « Le défi est d'évoluer du transactionnel au relationnel », assène-t-il. Le développement accéléré de l'omnicanal doit aider à cette mutation. « Le digital et les technologies doivent être au service de l'humain, et non l'inverse. Les pure

players apprennent le retail et les retailers historiques apprennent la technologie. Qui va apprendre le plus vite ? », s'interroge-t-il. Le magasin a toutes les cartes en main pour emporter la mise. « Une grosse part des achats se déporte, certes, sur le web, mais c'est aussi une réaction de fuite », précise Anne-Lise Glauser, associée chez Strategy&. La première motivation pour les achats en ligne, à l'entendre ? « La commodité, et non le prix. » Pour dire les choses autrement, si, et seulement si, les enseignes « en dur » parviennent à se montrer attractives, c'est-à-dire finalement à faire leur métier, alors elles triompheront à nouveau. Si, et seulement si... ■■

JEAN-NOËL CAUSSIL